



LAATUKÄSIKIRJA TOIMINNAN KUVAAJANA

Case: Mediamaisteri Group Oy

Piia Rajala

Opinnäytetyö
Helmikuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIIA RAJALA:
Laatukäsikirja toiminnan kuvaajana
Case: Mediamasteri Group Oy

Opinnäytetyö 38 sivua
Helmikuu 2012

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda informaatioteknologia-alalla toimivalle asiantuntijayritykselle Mediamasteri Group Oy:lle laatukäsikirja. Laatukäsikirjaa yrityksessä ei aiemmin ollut, joten sen tarve koettiin suurena kilpailutekijänä tarjous- ja tilausvaiheessa. Laatukäsikirja luotiin yrityksen näköiseksi eikä sitä ole kirjoitettu minkään tietyn kaavan mukaan. Laatukäsikirjan tarkoituksena on toimia kilpailuvaltin lisäksi myös koko konsernin sisäisessä käytössä apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Laatukäsikirjaan on kuvattu Mediamasterin kaksi tyypillistä asiakasprosessia niin kuvauksen kuin kuvioiden muodossa selvennykseksi. Tarkoituksena oli kuvata yrityksen toimintaa strategisen päätöksenteon tueksi. Laatukäsikirja toimii samalla myös ylimmän johdon kehittämisen työkaluna. Laatukäsikirjaosio on opinnäytetyöstä salattu Mediamasteri Group Oy:n liikesalaisuuden säilyttämiseksi.

Tieto laatukäsikirjaan on koottu yhdessä Mediamasteri Group Oy:n toimitusjohtajan sekä konsernipalvelupäällikön kanssa. Teoriaan ja palavereihin pohjautuen luotiin yritykselle ytimekäs, mutta kattava laatukäsikirja, jota pystytään myöhemmin laajentamaan ja syventämään. Pohdintaosiossa on myös mietitty tulevaisuutta sekä annettu kehitysehdotuksia. Työn tuloksena on siis monipuolinen kuvaus yrityksen toiminnasta tiivistetysti kirjattuna laatukäsikirjan muotoon.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laatukäsikirja on varmasti hyödynnettävissä yrityksessä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Suurin merkitys sillä on kuitenkin kilpailutilanteessa, jossa se voi ratkaista kaupan yrityksen eduksi. Laajoja sertifiikaatteja ei tarvita, jos yrityksen laatuasiat ovat kunnossa, ja ne ovat informatiivisesti kirjattuna laatukäsikirjaan. Tärkeää on myös ymmärtää, että laatu on muuttumatonta, vaikka itse laatukäsikirjaa muokattaisiin tarpeiden mukaan esimerkiksi lisäämällä tarjouspohjia ja muita dokumentteja. Tärkeintä laadun tarkailussa ja kehittämisessä on aina asiakaskeskeisyys ja tulevaisuudessa Mediamasterissa voitaisiinkin keskittyä entistä enemmän asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Pohjana tälle kaikelle luotiin kattava laatukäsikirja, joka toimii niin johdon, vanhojen ja uusien työntekijöiden keskuudessa kuin asiakaskäytössä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business

PIIA RAJALA:
Quality Handbook as a Description of Function
Case: Mediamasteri Group Oy

Bachelor's thesis 38 pages
February 2011

The purpose of this thesis was to create a quality handbook for Mediamasteri Group Oy, a specialist company working in the information technology field. The company had not had a quality handbook before, but now they felt that it was necessary to have one because of the tightened competition situation. The quality handbook was not made by any formal plan; it was made by Mediamasteri Group's own wishes and needs. In the quality handbook there are two descriptions about the typical customer situations: how to sell effectively and how to make a decision sale. The quality handbook part is hidden because of the trade secret of Mediamasteri Group Oy.

All the information in the quality handbook was gathered together with the CEO and the corporate services manager of Mediamasteri Group Oy. The quality handbook was created basing on the theory and the meetings. In the conclusion section there are more thoughts about the future and some suggestions of what might need to be improved. The most important result was to create a versatile description of function which is written in the form of quality handbook.

The quality handbook is a significant factor in offer and order situations and it also can be the critical point in a sales situation. The company does not necessarily need any certifications if the quality issues are in order. It is also important to remember that quality does not change even if the quality handbook is updated. The most important thing is to concentrate on the customers and in the future Mediamasteri Group Oy could invest more in their customers and how to measure customer satisfaction. This quality handbook works as a guidebook for new employees, for the boardroom and also in customer use.

Key words: quality handbook, quality, customer-oriented quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	LAADUN PERUSKÄSITTEITÄ	7
	2.1 Suhteellinen laatu	7
	2.2 Laatu asiakkaan näkökulmasta.....	8
	2.3 Laatu kertoo paremmasta imagosta ja ilmapiiristä	9
3	LAADUN TUNNUSPIIRTEET JA ERI NÄKÖKULMAT	10
4	ASIAKASKESKEINEN LAATU	12
5	LÄHTÖKOHDAT LAADUN PARANTAMISELLE	14
	5.1 Total Quality Management (TQM).....	14
	5.2 Standardit	15
	5.2.1 ISO 9000-sarja	15
	5.2.2 Sertifiointi	16
	5.3 Laatukäsikirja	17
	5.4 Laatujärjestelmä.....	18
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	20
	6.1 Liiketoiminta	20
	6.2 Kilpailutilanne.....	21
	6.4 Laatukäsikirjan tavoitteet	22
7	POHDINTA	23
8	LAATUKÄSIKIRJA MEDIAMAISTERI GROUP OY:LLE	24
	LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

Yritysten laatukäsikirjat sekä -standardit ovat yleistyneet, ja ne ovat tärkeitä tekijöitä monessa eri vaiheessa. Laatukäsikirja voi olla yritykselle merkittävä tekijä esimerkiksi tarjousvaiheessa tai -kilpailussa. Asiakas voi vaatia laatukäsikirjaa tai ainakin se voi tuoda tarjoustilanteessa lisäpisteitä.

Opinnäytetyöni aihe on laatukäsikirja toiminnan kuvaajana, jossa käsitellään monipuolisesti laadun eri näkökulmia ja tiivistetysti toimeksiantajan toimintaa laatukäsikirjan muodossa. Opinnäytetyössä käydään läpi laatuun ja laatukäsikirjaan sisältyviä keskeisiä peruskäsitteitä. Aiheen opinnäytetyölleni sain harjoittelupaikastani Mediamaisteri Group Oy:stä, jossa työskentelin syksyllä 2010 markkinoinninharjoittelijana. Ohjaajani konsernipalvelupäällikkö Henri Seppäsen kanssa mietimme yhdessä aihetta opinnäytetyölleni, ja päädyimme yhdessä toistaiseksi puuttuvaan, mutta tarpeelliseen laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjan pohjana toimii toimeksiantaja Mediamaisteri Group Oy:n toimitusjohtajan sekä konsernipalvelupäällikön kanssa pidetyt palaverit sekä teoria.

Tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava kokonaisuus laadusta sekä koota itse laatukäsikirja, jota voidaan hyödyntää niin asiakas- kuin henkilöstökäytössä. Se toimii kilpailutekijänä, mutta myös samalla ylimmän johdon kehittämisen työkaluna ja uuden henkilöstön perehdyttämisen apuvälineenä. Laatukäsikirjan ytimenä ovat asiakasprosessien ja toiminnan kuvaaminen mahdollisimman realistisesti. Asiakasprosessi kuvataan niin, että se on aina samanlainen ja toistettavissa asiakasprojektista riippumatta. Asiakas saa näin ollen ytimekkään kuvan yrityksen toiminnasta, arvoista ja strategiasta. Mukaan otetaan myös kuvaukset henkilöstöstä ja referensseistä. Asiakkaalle annetaan monipuolinen kuvaus Mediamaisteri Group Oy:n toiminnasta. Laatukäsikirja on ensisijaisesti suunnattu emoyhtiö Mediamaisterin käyttöön, mutta sitä voidaan myös hyödyntää tytäryhtiöissä Digital Lessons Finland Oy:ssä sekä Tawasta OS Technologies Ltd:ssä. Tavoitteena on siis kilpailukyvyyn lisäksi tuottaa lisäarvoa asiakkaille.

Luvussa kaksi käydään läpi laadun peruskäsitteitä, ja luvussa kolme syvennyttään laadun tunnuspiirteisiin sekä eri näkökulmiin, joita ovat muun muassa tuote-, arvo- ja asiakaskeskeinen näkökulma. Luvussa neljä käsitellään tarkemmin yleisimmin käytettyä asiakaskeskeistä laatua. Luku viisi keskittyy avaamaan lisää laadun parantamisen lähtökohtia, joita ovat muun muassa kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management), sertifiointi ja laatukäsikirja. Teoriaosuudessa käsitellään kattavasti eri näkökulmia, joita yrityksen tulisi ottaa huomioon laadun kehittämisessä. Luku kuusi kertoo enemmän toimeksiantajasta sekä laatukäsikirjan lähtökohdista ja tavoitteista. Pohdintaosiossa annetaan kehitysehdotuksia tulevaisuutta ajatellen sekä mietitään yleisesti laatukäsikirjan etuja. Viimeinen luku opinnäytetyössä on itse laatukäsikirja, joka on suunnattu toimeksiantajayritykselle. Laatukäsikirjaosio on opinnäytetyöstä salattu Mediamaisteri Group Oy:n liikesalaisuuden säilyttämiseksi.

2 LAADUN PERUSKÄSITTEITÄ

Laatua voidaan tarkastella yrityksen sisältä ja ulkoapäin monelta eri suunnalta. Yleisesti määriteltynä laatu on tarkasteltavien kohteiden keskinäistä yhteensopivuutta ja sopusointua. Asiakaskeskeisesti määritelty laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset. (Lipponen 1993, 218.)

2.1 Suhteellinen laatu

Laadun parantaminen mahdollistaa markkinaosuuden kasvattamisen myös kovassa kilpailutilanteessa. Suhteellista laatua on verrattu jo vuodesta 1972 alkaen amerikkalaisessa tutkimusohjelmassa PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies). Tutkimus on kerännyt tietoja yli 2500 tuotteesta eri maissa, erityisesti USA:ssa. Aineistojen analyysit osoittivat, että suhteellinen laatu on yrityksen toimintaan eniten vaikuttava tekijä. Suhteellisella laadulla tarkoitetaan asiakkaan arviota tuotteen (tavarán ja/tai palvelun) laadusta verrattuna kilpailijan vastaavaan laatuun. (Buzzelli & Gale 1987; Peters 1991; Stratton 1991; Lipponen 1993, 20.)

Suhteellisen laadun merkityksestä tulokseen sekä sitä kautta pääoman tuotto-prosenttiin on tehtävissä muun muassa seuraavia johtopäätöksiä: (Pirjetä 1984, 1-26; Buzzelli & Gale 1987; Lipponen 1993, 20.)

- 1) Tuotteen laatutason paranemisella saavutetaan korkeampi pääoman tuotto-prosentti toimialasta riippumatta.
- 2) Tuotteen korkea laatu ja keskitasoa alempi hinta ovat paras yhdistelmä markkinaosuuden nopean kasvun ja korkean pääoman tuotto-prosentin kannalta.
- 3) Asiakkaan kokema edullinen hinta/laatu-suhde (arvo) takasi parhaimman pääoman tuotto-prosentin kaikissa tuotteen elinkaarivaiheissa.

- 4) Asiakkaan kokema edullinen hinta/laatu-suhde takasi parhaimman tuottoprosentin, tulipa yritys tuotteillaan markkinoille sitten pioneerina aikaisena jäljittelijänä tai hitaana jäljittelijänä.

Laatuun keskittymällä ja sitä parantamalla, yritys on siis kilpailukykyisempi ja sen kannattavuus on parempi. Pääoman tuottoprosentti kasvaa laatutason parantamisella ja yrityksen markkinaosuus kasvaa samalla.

2.2 Laatu asiakkaan näkökulmasta

Asiakas tarkkailee laatua monesta näkökulmasta. Tuotteen tai palvelun ostopäätökseen vaikuttavat monet tekijät muun muassa hinta, oma ja muiden aiempi kokemus, saatavuus, tuotteen tai palvelun imago ja tunnettavuus. Asiakas-keskeinen laatumääritelmä on avattu tarkemmin tulevassa kappaleessa.

Huonosta laadusta johtuva maineen menetys voi johtaa suuriin ennalta määritelmättömiin summiin. Erään tutkimuksen mukaan tyytyväinen asiakas kertoo omasta tyytyväisyydestään kolmelle tuttavalleen, tyytymätön asiakas taas kertoo tyytymättömyydestään 11 tuttavalleen. Laatupoikkeavuuksiin on aina varauduttava ja ne on aina huomioitava. Asiakkaalle on luotava mahdollisimman helpot kanavat laatupoikkeavuuksien huomauttamiseen. (Lipponen 1993, 27–28.)

Tyytyväinen asiakas on paras tuloksellisuuden mittari, sillä hän ostaa uudelleen, kertoo muille yrityksestä ja sen tuotteista sekä palveluista, kiinnittää vähemmän huomiota kilpaileviin tuotteisiin ja niiden mainontaan sekä ostaa myös tuotelinjan muita tuotteita. Myös asiakkaan odotukset pitää pyrkiä ylittämään, sillä todennäköisesti hän myös kertoo useammalle tuttavalleen tyytyväisyydestään. Mainostaminen on helpointa tyytyväisten asiakkaiden avulla. (Kotler 1990, 18; Lipponen 1993, 29.)

2.3 Laatu kertoo paremmasta imagosta ja ilmapiiristä

Laadun parantaminen vaatii koko henkilökunnan sekä johdon sitoutumista. Ei riitä, että vain yksi henkilö parantaa laatua vaan laatutavoitteisiin on pyrittävä koko organisaatiossa. Yrityksen johdon aito sitoutuminen laadun parantamiseen ja kehittämiseen on keskeisintä. (Lipponen 1993, 29–30.)

Laadun parantaminen ei tapahdu hetkessä vaan se on pitkäjänteistä. Se vaatii sitoutumista ja perehtymistä, mutta sen hyödyt ovat kannattavia. Laatu ei ole pysyvää, ja virheiden ennaltaehkäisy onkin äärimmäisen tärkeää. Laatu on merkittävä kilpailutekijä useasta eri näkökulmasta ja siksi yritysten tulee panostaa siihen.

3 LAADUN TUNNUSPIIRTEET JA ERI NÄKÖKULMAT

Laatukäsitteen määrittäminen on äärimmäisen tärkeää. Jos laatua ei määritellä, ei sitä voida mitatakaan. Jos laatua ei pysty mittaamaan, kuinka voidaan erotella hyvä laatu huonosta? (Lipponen 1993, 34.)

Jokainen yritys ja sen henkilöstö joutuu päivittäin miettimään onko toimintamme tarpeeksi laadukasta, kuka sen loppupuleissa määrittelee; minä, esimies, kilpailija vai asiakas? Yrityksen olennainen tehtävä on määritellä itselleen sopivat laatukriteerit. Laatua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kaikki näkökulmat eivät sovi jokaiseen yritykseen, mutta jokainen kannattaa erikseen tarkastella omasta näkökulmasta.

Mediamaisteria voidaan tarkastella sekä fyysisten tuotteiden että palveluiden laadun näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään kuusi eri tuotteen laadun näkökulmaa.

- 1) **Valmistuskeskeinen laatu** on suunnittelussa asetettujen vaatimusten täyttämistä. Laatu on pääasiassa valmistukseen ja valmistusvirheiden etsintään keskittynyttä. Laatua verrataan suunnittelussa asetettuihin tavoitteisiin. Tässä tapauksessa laatu on selvästi objektiivinen ja mitattavissa oleva ominaisuus.
- 2) **Tuotekeskeinen laatu** on esimerkiksi tuotteen elinikä, tuotteen saasteettomuus tai sen tietty ulkonäkö. Laatuerot kuvastavat tällöin mitattavien ominaisuuksien eroista. Laatu on objektiivista. Tuotekeskeisen laatumääritelmän ominaisuus on, että tuotteella on joitakin tiettyjä ominaisuuksia, jotka määrittelevät laadun. Laatu on esimerkiksi itse tuoteideassa tai standardissa.
- 3) **Arvokeskeinen laatu** koostuu laadun määreistä suhteessa hintaan. Laadukas tuote tai palvelu tarjoaa riittävän kustannus-hyöty-suhteen asiakkaalle.
- 4) **Asiakaskeskeinen laatu** kertoo tuotteen kyvystä täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset. Laatu on ostajan ja käyttäjän tarpeisiin sidottu, suh-

teellinen ja jatkuvasti muuttuva laadun ominaisuus. Kyse on asiakkaan ja tuotteen välisestä suhteesta, laatu ei perustu tuotteeseen eikä asiakkaan arviointeihin.

- 5) **Ympäristökeskeinen laatu** määritellään sen mukaan mikä on tuotteen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon. Nykypäivänä vihreät arvot ovat nousseet huomioon ja se on yksi kilpailuvalteista. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän luontoja säästävistä tuotteista.
- 6) **Kilpailukeskeisessä määritelmässä** arvioidaan tuotteen laatua ja sen arvoa (hintalaatu-suhde) suhteessa kilpailijoiden tasoon ja markkinatilanteiden muutoksiin. (Lipponen 1993, 34–38.)

Näitä kuutta eri näkökulmaa pitää soveltaa jokaiseen yritykseen, ja painopisteet riippuvat tilanteesta, ajasta sekä paikasta. Asiakaskeskeinen näkökulma on kuitenkin pitkällä aikavälillä kaikkein tärkein, koska asiakas on kuitenkin aina työntekijöiden varsinainen ”työnantaja”. Seuraavassa luvussa esitelläänkin tarkemmin asiakaskeskeisen laadun ominaisuuksia palvelun laadun näkökulmasta.

4 ASIAKASKESKEINEN LAATU

Lipposen (1993) mukaan yleisimmin käytetty laatumääritelmä on asiakaskeinen: laatu on yhtä kuin tuotteen (tavarán ja/tai palvelun) kyky tyyttää asiakkaan ja käyttäjän tarpeet ja odotukset.

Usein määritelmää täydennetään asiakasta ja käyttäjää koskevalla lisäyksellä: asiakas ja käyttäjä ovat seuraavat työvaiheet. Näin laatu saadaan kattamaan organisaatioiden sekä ulkoiset että sisäiset laatutarpeet. (Lipponen 1993, 39.)

Asiakaskeinen laatu voidaan jakaa kahteen osatekijään: tavarán ja palvelun laatuun. Kilpailuetua voidaan saavuttaa parantamalla palveluosuutta kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. (Parasuman & Zeithaml & Berry 1985,44; Lipponen 1993, 41–42.)

Lipponen (1993) toteaa, että palvelun laatu on vaikeasti mitattavissa. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he saavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa mitä ovat odottaneet. Odotukset voidaan ylittää esimerkiksi asiantuntevuudella ja jälkiohjeistuksella. Palvelun laadun määrittäminen on joka tapauksessa tärkeää, jotta tiedetään kuinka laatua voidaan parantaa asiakkaan mielikuvaa ja toiveita lähemmäksi. (Lipponen 1993, 41.)

Palvelun laatu muodostuu Parasumanin, Zeithamlin ja Berryn mukaan asiakaslähtöisyydestä luotettavuudesta. Tällöin palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia, asiat tehdään oikein ensimmäisellä kerralla ja organisaatio pitää lupauksensa esimerkiksi toimitusaikojen suhteen. Palvelualttius ja pätevyys ovat myös osatekijöitä määrittäessä palvelun laatua. Henkilöstö palvelee asiakkaita nopeasti ja joustavasti sekä palvelu on asiantuntevaa. Varmuus, turvallisuus ja viestintäkyky ovat tärkeitä ominaisuuksia määriteltäessä palvelun laatua (Parasuman & Zeithaml & Berry 1985,44; Lipponen 1993, 43–44). Monet eri tekijät siis vaikuttavat palvelun laadun määrittämiseen. Asiakasta pitää ymmärtää ulkoisten ja sisäisten laatumääritelmien kautta.

Pelkkä palvelun laadun määrittäminen ei riitä, vaan on myös määriteltävä yrityksen toiminnan laatu. Toiminnan laadulla tarkoitetaan Lipposen (1993) mukaan sitä, että on helppo onnistua tai tehdä kerralla valmiiksi. Toiminnan laatu on siis laadun käyttämistä välineenä haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. (Lipponen 1993, 47.)

Laatua voidaan siis määritellä monesta eri näkökulmasta ja onkin syytä tarkistaa aina mistä laadusta todellisuudessa keskustellaan. Yrityksen pitää määritellä laadun mittarit, jotta voidaan puhua samaa ”kieltä”. Laadunparannustyötä ei voida tehdä, jos määritelmät ovat epäselviä.

5 LÄHTÖKOHDAT LAADUN PARANTAMISELLE

Laadunparannusprosessi kuuluu koko organisaatiolle. Sysäys laadun parantamiseen voi tulla esimerkiksi kilpailijoiden tai vaativien asiakkaiden toimesta. Myös johtajilla usein on suuri vaikutus laadun parantamiseen. Johtajien sitoutuminen onkin äärimmäisen tärkeää, sillä he vievät muutosta eteenpäin. Usein saattaakin esiintyä muutosvastarintaa, joka vaatii aikaa ja toimenpiteitä pitkällä aikavälillä. Mielestäni johdon sitoutuminen laadun parantamiseen on äärimmäisen tärkeää eikä pelkästään tehtävä, joka sysätään työntekijöille. Laatujohtaminen on osa laadun parantamista.

Lipponen (1993) sanoo, että johdon tehtävänä on toimia esimerkkinä, raportoida sekä asiakkaille että toimittajille laadussa saavutetusta edistyksestä ja kehittää laadun parantumista osoittavia mittareita kunkin sidosryhmän tarpeet huomioon ottaen (Lipponen 1993, 53).

5.1 Total Quality Management (TQM)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management) on kansainvälisesti laajalti kehittynyt yleinen käsite ja johtamisperiaate, jonka keskeisen ajatus on eri sidosryhmien intressien tasapainoinen edistäminen win/win-periaatteen mukaisesti pyrittäessä kohti liiketoiminnan erinomaisuutta (taloudellista suoriutuskykyä, asiakassuorituskykyä, toiminnallista ja tuotesuorituskykyä). (Anttila & Vakkuri 2001, 99.)

Total Quality Management eli TQM jakautuu laatujohtamiseen ja laatujohtajuuteen (Anttila 1991; Lipponen 1993, 53). Lipponen (1993) toteaa, että laatujohtamisen tarkoituksena on tehdä asiat järjestelmällisesti oikein. Laatujohtamisen ytimenä on käyttää laatupolitiikkaa, laatujärjestelmää (laadun ohjaus ja sisäinen laadunvarmistus), ulkoista laadunvarmistusta sekä jatkuvaa laadun parantamista. Laatujohtajuuden tarkoituksena on taas tehdä oikeita asioita. (Lipponen 1993, 53.)

5.2 Standardit

Laatustandardeista kuulee puhuttavan kaikkialla. Standardeja löytyy erikokoisilta yrityksiltä eri tarkoituksiin. Opinnäytetyön tekijänä olen kiinnittänyt huomiota missä kaikkialla laatustandardimerkintöjä näkee ja niitä onkin tullut vastaan muun muassa työpaikkailmoituksissa ja jopa taloyhtiön hississä. Olen huomannut, että monella kansainvälisellä yhtiöllä on vähintään yksi laatustandardi, jota he pystyvät käyttämään kilpailuvalttinaan. Kaikilla aloilla - yhtä hyvin teollisuudessa, tieteessä ja tutkimuksessa, hallinnossa kuin yhteiskunnallisessa palvelu- ja sosiaalityössä - yhteisesti hyväksytyt käsitteet ja määritelmät nopeuttavat työtä, vähentävät virheitä ja väärinkäsityksiä sekä auttavat saamaan entistä parempia käytännön tuloksia (Standardien tarkoitus ja hyödyt).

Muita tärkeitä standardien hyötyjä ovat kaupallisesti ja teknisesti merkityksettömien erilaisuuksien väheneminen tuotteiden välillä sekä tuotteiden ja järjestelmien sopivuus toisiinsa. Esimerkkinä Standardien hyödyt ja tarkoitus-sivulla käytetään luottokorttien ja puhelinkorttien samankokoisuutta kaikkialla maailmassa. Tuotteiden, menetelmien ja palveluiden vaihdettavuus keskenään helpottaa valmistajien tuotteiden vertailua ja edistää teknistä kehitystä. Myös turvallisuus- ja ympäristönäkökulmiin kiinnitetään huomiota, jotta huomioidaan tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät ympäristövaikutukset. (Standardien tarkoitus ja hyödyt.)

5.2.1 ISO 9000-sarja

Maailmanlaajuisen maineen laadunhallintajärjestelmien perustajana saavuttanut ISO 9000-sarja koostuu eri standardeista, joita voidaan käyttää ja soveltaa kaikenkokoisissa ja kaikenlaisissa organisaatioissa. ISO eli International Organisation for Standardization on maailmanlaajuinen kansallisten standardisointiorganisaatioiden (ISO-jäsenet) liitto (Lipponen 1993, 59). Laadunhallinnan standardeja ylläpitää ISON tekninen komitea TC 176, joka muodostuu eri puolilla maailmaa toimivista liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoista. Komitea seuraa standardien käyttöä voidakseen määrittää, miten niitä

voidaan parantaa vastaamaan käyttäjien tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. (ISO 9000 standardisarja 2011.)

Standardeja voidaan hankkia moneen eri tarkoitukseen. Suomen Standardisoi-
misliitto ry:n eli SFS:n esitteessä (ISO 9000 -sarjan standardit 2011) kerrotaan,
että SFS-EN ISO 9000: 25- standardiohjeistus antaa lähtökohdan standardien
ymmärtämiselle ja määrittää ISO 9000 -sarjassa käytetyt perustermit ja määri-
telmät. ISO 9000: 25 toimii tärkeänä asiakirjana väärinymmärrysten välttämii-
seksi standardeja käytettäessä. (ISO 9000 -sarjan standardit 2011.)

ISO on sitoutunut pitämään ISO 9000 -sarjan ajan tasalla ja tehok-
kaana katselmusten, parannusten ja standardien virtaviivaistamisen
avulla. Tämä takaa, että investointi ISO 9000 -standardeihin tänään
antaa jatkuvasti tehokkaita johtamisratkaisuja myös tulevaisuudes-
sa. (ISO 9000 standardisarja 2011.)

5.2.2 Sertifiointi

Standardien valinnan jälkeen seuraava vaihe on sertifiointi eli vaatimustenmu-
kaisuus. Sertifiointi voi yritykselle olla tarpeen esimerkiksi sopimusten edellyttä-
essä, asiakkaiden vaatimuksesta, markkinasyistä, lakisääteisten vaatimusten
edellyttäessä tai riskienhallinnan vuoksi. (Laadunhallintajärjestelmän toteuttami-
sen vaiheet.)

Ennen virallista sertifiointia on hyvä tutustua standardien sääntöihin ja vaati-
muksiin. Toimeksiantajalle on aiemmin tehty yrityksen tietoturva koskeva opin-
näytetyö, jossa on myös mainittu standardeista ja sertifioinnista. Esimerkkinä
voidaan mainita Laakson opinnäytetyöstä se, mikäli yritys haluaa kattavan tieto-
turvadokumentin, voidaan se luoda esimerkiksi kirjaamalla standardien pääkoh-
dat yrityksen tietoturvaperiaatteisiin ja -käytäntöihin (Laakso 2010, 17). Yrityk-
selle on tärkeää luoda mahdollisimman kattava dokumentaatio omasta toimin-
nastaan ennen sertifiointin hakemista. Usein yritykseltä vaaditaan monenlaisia
papereita eikä sertifiointitodistuksen saaminen ole itsestään selvää. Yhteenve-
tona voidaan mainita, että yrityksen peruslaatuasiat pitää olla kunnossa ennen
sertifiointin hakemista. Yrityksen kannattaa tutustua kattavasti eri standardeihin

sekä minkälaisia vaatimuksia ne asettavat yritykselle. Vaikka tavoitteena ei olisikaan virallinen sertifikaatti, yritykselle on hyödyksi tutustua oman alan sekä ylipäättään aiheeseen liittyviin dokumentteihin ja ohjeistuksiin.

5.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on organisaation laatupolitiikkaan nojautuvan toimintatavan kirjallinen kuvaus (Hellsten & Röberg, 2003, 8). Laatukäsikirjaan kuvataan kuinka yrityksessä toimitaan. Laatukäsikirjalle ei ole olemassa yleistä toimintatapaa tai muotovaatimuksia. Sen tarkoitus pohjautuu yrityksen omiin tarpeisiin ja se voidaan muokata yrityksen näköiseksi. Laatukäsikirja voi olla paperiversio tai sähköinen (Hellstén & Röberg, 2003, 8). Laatukäsikirjaa voidaan täydentää ja muokata, sen ei tarvitse olla muuttumaton. Tärkeintä on, että laatu on muuttumaton. Laatukäsikirjaa täydennetään, kun yrityksen toiminta ja laatukäytännön kehittyminen antavat siihen edellytykset.

Laatukäsikirjassa kuvataan lyhyesti toimintajärjestelmä, ja se miten laatua hallitaan. Hellsténin ja Röbergin (2003) oppaassa on kuvattu laatukäsikirjan tunnuspiirteitä, jotka ovat nähtävissä kuvioista 1 (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio, 2001):

Luonnehdintaa	Sisältönä muun muassa
<ul style="list-style-type: none"> • Voidaan nimittää myös toimintakäsikirjaksi tms. • itselle ja ulkopuolisille ”kartta”, jonka avulla voi suunnistaa organisaatiossa • paperilla, intranetissä tai muussa muodossa • voi olla eri tarkoitusta varten laadittu: itselle (ohjaus, perehdytys), asiakkaille (vakuuttaminen, markkinointi), kumppaneille (yhteistyön ohjaus) • oman toimintajärjestelmän ”näköinen”, vaikka laadittu vastaamaan tietyn kriteeristön, standardin tai järjestelmän vaatimuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation ja toiminnan esittely, toimintapolitiikka, lähtökohdat, perusta ja suunnat • toiminnan organisointi, voimavarat, vastuut ja valtuudet, johtamismenettelyt, viittaukset yhteisiin ja yksikkökohtaisiin toiminta- ja työohjeisiin • toiminnan seuranta-, arviointi- ja mittausmenettelyt, tulosten käsittely ja menettelyt johtopäätösten tekemiseksi, korjaus- ja parantamistoiminnot • dokumentit ja tiedostot ja niiden hallintamenettelyt

KUVIO 1. Laatukäsikirja kuvaa lyhyesti toimintajärjestelmän ja sen, miten laatu hallitaan

Tässä opinnäytetyön laatukäsikirjaosiossa tarkoituksena on kuvata yrityksen käytännön toimintaa kokonaisuutena, ja lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Laatukäsikirjalle ei ole määritelty tiettyä kaavaa, vaan se pohjautuu toiminnan yleiskuvaukseen asiakasprosessin muodossa. Mukaan otetaan myös kuvaukset projektipäällikön vastuusta, markkinoinnista, laskutuksesta ja riskienhallinnasta. Laatukäsikirjaa voidaan käyttää apuvälineenä johdon ja työntekijöiden työn suorittamisessa sekä nopeuttaa ja helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä työhön. Laatukäsikirjassa kuvataan asiakasprosessi kahdelta eri suunnalta; tehomyynti ja ratkaisumyynti. Kuvauksilla pyritään hakemaan molempien myyntitapojen johdonmukaista ja selkeää tapaa toimia myyntitilanteessa. Laatukäsikirjan vaiheita ei kuvata liian yksityiskohtaisesti, koska laatukäsikirjasta on tarkoitus tehdä selkeä kokonaisuus, joka voidaan asiakkaalle näyttää esimerkiksi tarjoustilanteessa. Koska tavoitteena ei ole tällä hetkellä saavuttaa laatustandardia, ei myöskään laatukäsikirjassa käsitellä sitä tarkemmin.

5.4 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on organisaation tapa toimia siten, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, toiminta on kannattavaa myös pitkällä aikavälillä sekä henkilöstö on tyy-

tyväinen. Laatujärjestelmä määrittelee kuka tekee mitäkin, milloin, mitkä ovat työmenetelmät ja -välineet sekä kuinka tulokset dokumentoidaan. (Sytyke-työryhmä, 1993, 11.)

Laatukäsikirja itsessään ei ratkaise laatujärjestelmän käyttöönoton onnistumista, hyvä laatukäsikirja voi edistää henkilöstön kykyä ja halua käyttää laatujärjestelmää (Sytyke-työryhmä, 1993, 33). Laatukäsikirja on pieni osa laatujärjestelmää, mutta hyvä pohja sille. Laatukäsikirjaa ei luoda päivässä, saati sitten laatujärjestelmää. Laatukäsikirjan on oltava käyttäjien tarpeeseen suunniteltu ja siinä on oltava kirjattuna riittävän selkeästi ja yksinkertaisesti nykytilanne, tavoitteet ja kuinka niihin päästään.

6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja Mediamaisteri Group Oy on vuonna 2000 perustettu valtakunnallisesti toimiva asiantuntijayritys, jonka tehtävänä on avoimen lähdekoodin ratkaisujen avulla tukea asiakasorganisaatioidensa viestintää, oppimista, kehittymistä ja kehittämistä. Emoyhtiö Mediamaisteri Groupilla on kaksi tytäryhtiötä: Digital Lessons Finland Oy (Helsinki), joka keskittyy kattaviin verkkokoulutuksiin ja erityisesti sisältöliiketoimintaan sekä Tawasta OS Technologies Ltd (Hämeenlinna), joka keskittyy toiminnanohjauksen järjestelmiin.

Mediamaisterin ydin on osaamisen kehittämisen ja hallinnan ratkaisut, kuten eOppiminen, LMS (Learning Management System), HRD (Human Resource Development) ja sosiaalinen media. Kokonaisliikevaihto on noin 1,5 miljoona euroa, joka jakautuu seuraavanlaisesti: Mediamaisteri 1,05 meur, Digital Lessons Finland Oy 350 000 meur sekä Tawasta OS Technologies Ltd 100 000 meur.

Henkilöstöä Mediamaisteri-yritysryhmässä on yhteensä noin 25. Yritys on yksityisomistuksessa ja yrityksen hallituksen jäsenet omistavat yli 90 % yrityksen osakkeista. Yrityksen hallituksen puheenjohtajana toimii Jarmo Viteli sekä toimitusjohtajana Mikko Toriseva. Edellinen toimitusjohtaja Timo Väliharju on siirtynyt koko yritysryhmän liiketoiminnan kehittämiseen painottuviin tehtäviin. Yrityksien hallinto, talous, markkinointi ja viestintä on keskitetty emoyhtiön konsernipalvelut-yksikköön, jota johtaa konsernipalvelupäällikkö Henri Seppänen.

6.1 Liiketoiminta

Mediamaisteri tarjoaa asiakkaiden osaamisen ja toiminnan kehittämisen tilanteisiin palveluratkaisuja, jotka pohjautuvat aina avoimen lähdekoodin ohjelmistoihin. Erilaisia avoimen lähdekoodin ohjelmistoja on tuotepaletissa tällä hetkellä toistakymmentä. 11-vuotisen historian aikana merkittävimpään asemaan ohjelmistoista on noussut Moodle -oppimisalusta, mutta sen rinnalle on otettu erilai-

sia sosiaalisen median ohjelmistoja sekä laaja valikoima erilaisia HRD-työvälineitä, joita kutsutaan Mediamaisterissa Lerlin-työkaluiksi. Ohjelmistoratkaisuina taustalla käytetään muun muassa seuraavia ohjelmistoja: Moodle, Lerlin HRD, Drupal, Joomla, Elgg, Mahara ja monia muita. Keskeisessä roolissa on myös erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien väliset integraatiot sekä niiden toteutus.

Yrityksen asiakaskunta on hyvin skaalautuva ja laaja, pienimmät ovat yksityishenkilöitä ja suurimmat globaalisti toimivia pörssilistattuja yrityksiä. Asiakkaita ovat muun muassa OP-Pohjola, Ilmarinen, TEM, Fazer, Oras, Pöyry Forest Industry, Tullihallitus, RAY, Tiimari, Aktia sekä Paikallisosuuspankit. Kaikkienensa aktiivisia yritysasiakkaita on lähes 300 ja Mediamaisterin ylläpitämillä järjestelmillä on pyöreästi 500 000 loppukäyttäjää. Asiakkaiden myötä ylläpidettäviä järjestelmiä käytetään lähes 20 eri maassa ympäri maailman.

Käytännössä selvitetään asiakkaan osaamisen tai toiminnan kehittämiseen liittyvä haaste tai ongelma ja selvitetään löytyykö ohjelmistovalikoimasta sopiva tuote tai tuotekombinaatio, jolla ongelma voidaan ratkaista. Ratkaisusta tehdään asiakkaalle tarjous, ja jos asiakas hyväksyy sen, projekti toteutetaan. Yritys jää projektin jälkeen Mediamaisterille tuki- ja ylläpitopalveluun asiakkaaksi.

6.2 Kilpailutilanne

Laatukäsikirja voi olla merkittävä tekijä esimerkiksi tarjousvaiheessa tai -kilpailussa. Asiakas voi vaatia laatukäsikirjaa tai ainakin se voi tuoda tarjoustilanteessa lisäpisteitä. Mediamaisterin useimmilla kilpailijoilla on laatukäsikirja tai ISO-standardeja. Laatukäsikirja luodaan parantamaan kilpailukykyä. Laatujärjestelmää pitää kehittää koko ajan, ja laatukäsikirjan kokoaminen on yksi vaihe. Laatukäsikirja ei jää ainoastaan johdon työvälineeksi, vaan se on käytettävissä koko organisaatiossa.

6.3 Laatukäsikirjan lähtökohdat

Laatukäsikirja tehdään ensisijaisesti emoyhtiö Mediamaisterille, mutta sen osia voidaan hyödyntää myös koko konsernissa (Tawasta OS Technologies Ltd ja Digital Lessons Finland Oy). Mediamaisterilla ei ole aiemmin ollut laatukäsikirjaa tai yhtenäisiä ohjeita laadusta. Mediamaisterille on tehty aiemmin Pk-yrityksen tietoturvasuunnitelman laatiminen-opinnäytetyö (Laakso, 2010), mutta se keskittyy tietoturvaan eikä esimerkiksi markkinoinnilliseen näkökulmaan. Laatukäsikirja luotiin myös Mediamaisterin sisäiseksi laatukäsikirjaksi huomioiden kuitenkin asiakasnäkökulma. Se selkeyttää ja yhtenäistää Mediamaisterin henkilökunnan toimintatapoja sekä parantaa kilpailukykyä. Laatukäsikirjalla pyritään estämään tai ainakin vähentämään henkilökunnan hiljaisen tiedon häviämistä esimerkiksi irtisanoutumisen yhteydessä. Riskienhallinnan kannalta laatukäsikirja on myös tärkeä.

6.4 Laatukäsikirjan tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kirjata ylös Mediamaisterin toimintatavat ja asiakasprosessi laatukäsikirjan muodossa. Laatukäsikirja tuo Mediamaisterille kilpailukykyä sekä lisäarvoa asiakkaille. Mediamaisteri on kasvattanut liiketoimintaansa vuosien saatossa ja onkin tärkeää, että kaikki henkilökunnasta tietävät miten työt tehdään ja miksi näin tehdään. Laatukäsikirja pyrkii antamaan selkeät ja yhtenäiset ohjeet. Laatukäsikirja antaa ohjeita niin toimitusjohtajalle, markkinoinnille kuin tuotannolle. Tarkoituksena on myös kuvata toiminta strategisen päätöksenteon pohjaksi. Tämä laatukäsikirja on luotu ylimmän johdon kehittämisen työkaluksi.

Laatukäsikirja sisältää konsernin organisaatiokaavion, kuvaukset kahdesta tyyppisestä asiakasprojektista, projektipäällikön vastuusta, laskutuksesta, markkinoinnista sekä riskienhallinnasta. Laatukäsikirjan sisältö on tuotettu yhdessä Mediamaisterin toimitusjohtajan sekä henkilöstön kanssa. Laatukäsikirja sisältää yhtenäisiä termejä ja näin ollen selventää koko henkilökunnalle toimintatapoja.

7 POHDINTA

Tulevaisuudessa on tarkoituksena laatukäsikirjan jälkeen kehittää sisäistä arviointijärjestelmää. Kehityskeskusteluita henkilökunnan kanssa ei ole ollut pariin vuoteen ja ne on tarkoitus ottaa takaisin. Kehityskeskusteluihin otetaan mukaan kaikki osastot. Tällä hetkellä ainoastaan hallitus käy kehityskeskusteluita menneestä jaksosta. Myös ulkoista kehityskeskustelua on tarkoitus tulevaisuudessa kehittää. Kehityskeskusteluihin on hyvä nimetä vastuuhenkilö/-henkilöitä, jotka vastaavat niin lomakkeista kuin arvioinneista. Kehityskeskusteluiden aiheenva-
linta on myös tärkeää, esimerkiksi arvioidaanko ylläpidon toimivuutta, projektin toimivuutta vai halutaanko yleispalautetta. Kehityskeskusteluiden lopputuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi markkinoinnissa. Mediamasterin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta sisäinen kritiikki on kovaa. Kritiikin purkamisessa voidaan käyttää itsearviontimenetelmää. Asiakkaalle voidaan todistaa sisäisten ja ulkoisten kehityskeskusteluiden ja itsearvioinnin kautta missä ollaan hyviä.

Laatukäsikirja on tie kohti mahdollista sertifiointia. Laatukäsikirjaa voidaan täydentää esimerkiksi lomakkeilla, tarjouspohjilla, asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksilla tai muilla tarpeellisilla dokumenteilla. Laatukäsikirja on pieni osa yrityksen laatujärjestelmää, mutta on se tarvittava asiakirja sertifiointia ajatellen. Laatukäsikirja on muokattavissa yrityksen näköiseksi eikä sen tarvitse noudattaa vain yhtä tiettyä kaavaa. Tärkeää onkin huolehtia, että laatukäsikirjaa päivitetään tietyin aikavälein, jotta tieto ei pääse vanhentumaan. Laatukäsikirja on tärkeä väline myös myynnin tukena.

Laatukäsikirja kannattaa ottaa päivittäiseen käyttöön ja sitä kannattaa näyttää uusille ja vanhoille asiakkaille. Laatukäsikirja on yksi todiste yrityksen laadunhallinnasta.

8 LAATUKÄSIKIRJA MEDIAMAISTERI GROUP OY:LLE

LÄHTEET

Anttila, J. & Vakkuri, J. 2001. Luovan johtajan ISO 9000. Helsinki: Sonera Oyj.
Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Kuopio: A. Financier Oy.

Buzzelli, R. & Gale, B. 1987. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York & London: The Free Press.

Hellstén, K. & Röberg, M. 2003. Kirjaa ja kehitä. Opas laadun kehittämiseen fysioterapia-alalle. Turku: Kvaliteekki (tmi).

Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Stakes.

Kotler, P. 1988. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. New Jersey.

Laakso, M. 2010. Pk-yrityksen tietoturvasuunnitelmanlaatiminen. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Tietoliikenteen suuntautumisvaihtoehto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mediamaisteri Group. 2011. Luettu 16.12.2011. www.mediamasteri.com.

Parasuman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing.

Peters, T. 1991. Miksi jotkut menestyvät kovina aikoina? Yritystalous 4/1991, 20-23.

Pirjetä, M. 1984. Saako laadulla tulosta? Suomen Laatuyhdistys ry:n Laatupäivät 1984.

Stratton, B. 1991. The Value of Implementing Quality, Quality Progress. 1991, 70-71.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9000 standardisarja. Luettu 17.11.2011. <http://www.sfs.fi/iso9000/>.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9000 -sarjan standardit. Valinta ja käyttö 2011. Luettu 17.11.2011. <http://www.sfs.fi/files/iso9000esite.pdf>.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Laadunhallintajärjestelmän luominen. Laadunhallintajärjestelmän toteuttamisen vaiheet. Luettu 1.12.2011. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Standardisointi. Standardien tarkoitus ja hyödyt. Luettu 1.12.2011. http://www.sfs.fi/standardisointi/tietoa_standardeista/tarkoitus/.

Systeemityöyhdistys Sytyke ry. 1993. Laatujärjestelmän käyttöönotto. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.